



**BALANCED SCORECARD (BSC), PROPOSTA DE UM MODELO
PARA UMA INSTITUIÇÃO DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO EM
ANGOLA**

por

Inocência Edson Uini Pascoal

Dissertação no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientada por

Professor Doutor Samuel Cruz Alves Pereira

Porto, 2016

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação apenas foi possível com o apoio e colaboração de algumas entidades, a quem desejo expressar o meu agradecimento:

Ao Professor Doutor Samuel Cruz Alves Pereira, pela sua orientação para a realização deste trabalho, apesar da distância, pela serenidade, profissionalismo, competência e incentivo.

A todos os professores e pessoal administrativo da FEP que facilitaram a minha caminhada até a janela que hoje vislumbro.

Aos meus pais, irmãos, noiva e amigos pelo amor e apoio incondicional.

À direção da Faculdade de Economia da UON, pelo apoio financeiro e confiança depositada em mim.

À Dra. Adriana Sita Gomes e ao Doutor Raul Tati pelo tempo dedicado na revisão do trabalho.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

À medida que o tempo passa, as organizações necessitam de responder à competição crescente no ambiente em que estão inseridas. Para tal, deve existir a flexibilidade necessária para fazer face às mudanças que se impõem no cumprimento da sua missão. Nesta dissertação estudamos o “*Balanced Scorecard*” (BSC), uma ferramenta de gestão que ajuda a monitorizar a estratégia, suprimindo falhas na concretização dos objetivos organizacionais. O objetivo consiste em propor um modelo de BSC aplicável à Faculdade de Economia da Universidade 11 de Novembro (FEUON). Para a concretização deste objetivo usamos o método exploratório, que consistiu em desenvolver um estudo prévio sobre a instituição em estudo e as suas distintas envolventes, de forma a tornar mais compreensivo o objeto de estudo. Foi realizada a revisão da literatura para garantir a sustentação teórica do estudo. A análise documental e a observação participante foram utilizadas como técnicas de recolha de dados necessários para suportar a pesquisa. Depois de caracterizada a instituição e o seu setor de atuação, apresentamos uma proposta do BSC, que é acompanhada de uma explicação dos indicadores escolhidos para o acompanhamento dos objetivos estratégicos bem como das relações de causa-efeito entre aqueles num Mapa Estratégico.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Instituições do Ensino Superior, Mapa Estratégico

ABSTRACT

As times goes, organizations have to respond to the increasing competition they face in their environment. To that purpose, it must exist within each organization the necessary flexibility to introduce the changes required to fulfill its mission. In this dissertation, we study the Balanced Scorecard (BSC), a management tool that helps to monitor the strategy and correct failures in achieving organizational goals, with special reference in the context of public institutions. The overall objective is to propose a BSC model applicable to the Faculty of Economics, University November 11 (FEUON). To achieve this goal, we used the exploratory method that consisted in a previous study of the institution and its environment in order to better understand it. The review of the BSC literature has been made to ensure the theoretical support. In order to support the research, we used as data collection techniques the analysis of documents and the participant observation. After a description of the institution and its context, we propose a BSC model, which is accompanied by an explanation of the indicators proposed for monitoring the strategic objectives as well as by the cause-effect relationship among these objectives in a strategic map.

Key-words: *Balanced Scorecard*, Higher Education, Strategy Map.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivos e motivação.....	1
1.3. Estrutura da dissertação	2
2. BALANCED SCORECARD	4
2.1. Conceito, objetivo e desenvolvimento do Balanced Scorecard.....	4
2.2. Implementação do BSC	9
2.3. O Balanced Scorecard nas instituições públicas	13
2.4. O Balanced Scorecard nas instituições do ensino superior	17
3. ESTUDO EMPÍRICO	23
3.1. Metodologia.....	23
3.2. Caracterização do ensino superior público angolano.....	24
3.2.1. Surgimento, mudanças e perspetivas	24
3.2.2. Autonomia das instituições do ensino superior.....	27
3.3. Caracterização da instituição.....	29
3.3.1. Visão, missão, valores e estratégia da instituição.....	31
3.3.2. Análise SWOT	32
4. CRIAÇÃO DE UM MODELO APLICÁVEL.....	34
4.1. Descrição dos objetivos estratégicos e avaliação dos indicadores propostos.....	34
4.2. Mapa estratégico	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
5.1 Conclusões	46
5.2 Limitações do estudo	48
5.3 Sugestões para as investigações futuras.....	48
6. BIBLIOGRAFIA.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Estratégico de organizações do setor privado	8
Figura 2 - O “Balanced Scorecard” para o setor público e sem fins lucrativos	15
Figura 3 - O BSC em organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos	16
Figura 4 - Organigrama da FEUON	30
Figura 5 - Análise SWOT	33
Figura 6 - Mapa Estratégico.....	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - O “ <i>Balanced Scorecard</i> ” em algumas instituições do ensino superior.....	20
Tabela 2 - Instituições públicas do ensino superior Angolano.....	25
Tabela 3 - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	35
Tabela 4 - Perspetiva dos Processos Internos	37
Tabela 5 - Perspetiva de Utilização de Recursos	40
Tabela 6 - Perspetiva dos Stakeholders.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS

ABC – Activity Based Costing

BSC – Balanced Scorecard

CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal (Correios, Telégrafos e Telefones, na designação anterior)

EVA – Economic Value Added

FEUON – Faculdade de Economia da Universidade 11 de Novembro

IES – instituições do ensino superior

ISCED – Instituto Superior de Ciências de Educação

SES – Subsistema de Ensino Superior

SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

UAN – Universidade Agostinho Neto

UCC – Universidade do Cuíto Cuanavale

UJES – Universidade José Eduardo dos Santos

UKB – Universidade Katyavala Bwila

UKV – Universidade Kimpa Vita

ULN – Universidade Lueji A´Nkonde

UMN – Universidade Mandume Ya Ndemufayo

UON – Universidade 11 de Novembro

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

Com o passar do tempo, a exigência aumenta no meio que as organizações estão inseridas. Com efeito, deve existir no seio das organizações o equilíbrio e ao mesmo tempo a flexibilidade necessária para fazer face às mudanças que se impõem no cumprimento da sua missão. Reis e Rodrigues (2014, pp.24), propõem um exemplo de missão para uma IES (instituição do ensino superior) como sendo,

aquele que leva à contribuição para uma sociedade mais rica moral e culturalmente, formando pessoas que se preocupam com a sua realização pessoal em conjugação com o contributo para toda a comunidade em termos de aumento geral do bem-estar e em prol da contínua investigação que responda às dúvidas que se impõem à mundivivência da humanidade.

Para além da missão, as universidades têm objetivos, metas, visão, e valores que devem ser alinhados para melhor justificarem a sua razão de ser, portanto, traçam estratégias e essas podem ser bem elaboradas, ou conter falhas de planificação, e importa também prestar atenção a maneira como a mesma é monitorizada.

O desempenho académico é o núcleo da performance de uma universidade e o desempenho da gestão é a única que pode melhorar e servir o desempenho académico (Wang, 2010). Portanto, neste trabalho vamos estudar o BSC (“*Balanced Scorecard*”), que é uma ferramenta de gestão que ajuda a monitorizar a estratégia, suprimindo falhas na concretização dos objetivos organizacionais e propor a uma instituição pública do ensino superior em Angola.

1.2. Objetivos e motivação

As instituições públicas do ensino superior em Angola precisam de melhorar o seu desempenho académico e administrativo, pois, nota-se alguma dificuldade no alinhamento e execução dos objetivos que conduzem a materialização da missão das mesmas, e a FEUON (Faculdade de Economia da Universidade 11 de Novembro) não foge à regra. Uma melhoria na sua performance, associada à implementação do BSC, pode servir de modelo de gestão de desempenho para as instituições similares, desde

que ajustado às suas realidades, quer ao nível regional como ao nível nacional. Através de buscas pela Internet percebe-se que até ao momento há fraca divulgação do modelo e pode-se (hipoteticamente) afirmar que é pouco usado no contexto angolano, daí o interesse em estudá-lo neste contexto. Um outro aspeto interessante é o de estudar a sua adequação numa instituição pública¹, pois, o modelo original do BSC foi concebido para organizações com fins lucrativos. Ao nível pessoal, interessa-me pesquisar e aprofundar conhecimentos na área de Controlo de Gestão e este é um bom ponto de partida, sendo um modelo recorrente.

O trabalho tem como objetivo propor um modelo de “*Balanced Scorecard*” aplicável à FEUON.

Em termos específicos pretende-se:

- Estimular o uso de sistemas de gestão e avaliação de desempenho nas instituições da região;
- Identificar os fatores críticos de sucesso da FEUON;
- Contribuir para que os planos da instituição se transformem em ações concretas e eficientes; e
- Permitir evidenciar as relações de causa-efeito entre os objetivos organizacionais e as ações que permitem concretizar aqueles objetivos, e também identificar as variáveis controláveis e não controláveis pela instituição.

1.3. Estrutura da dissertação

O trabalho contempla cinco capítulos e segue a estrutura subsequente:

No primeiro capítulo é feito um enquadramento geral do trabalho, e explicou-se os objetivos e motivações.

O segundo capítulo é dedicado ao enquadramento geral sobre o BSC, e procurou-se enfatizar o uso do modelo nas instituições públicas, e também, nas IES, através da revisão da literatura.

No terceiro capítulo é feito um pequeno enquadramento metodológico da dissertação, é feita a caracterização do setor e a instituição concreta.

¹ Neste caso, instituição pública do ensino superior.

No quarto capítulo é apresentada a proposta do BSC que foi acompanhada com uma explicação dos indicadores propostos, para o acompanhamento dos objetivos estratégicos e demonstramos a relação de causa-efeito destes objetivos num Mapa Estratégico.

Finalmente, no quinto capítulo foram apresentadas as conclusões, as limitações e as sugestões para as investigações futuras.

2. BALANCED SCORECARD

2.1. Conceito, objetivo e desenvolvimento do Balanced Scorecard

A conjuntura económica desenvolveu e as técnicas de gestão têm-se desenvolvido também no sentido de acompanhar esta dinâmica e assim, fica para trás um contexto tradicional onde o desempenho organizacional era medido apenas através de indicadores financeiros. Na década de 80 do século passado, os indicadores financeiros deixaram de ter o peso que tinham antes e desde o início dos anos 90 os indicadores financeiros têm sido alvo de muitas críticas consideradas por Wisniewski e Dickson (2001); Niven (2003); Kaplan e Norton (1992), como medidas viradas para o passado e no curto prazo, sem poder revelar o que deve ser feito e sem algum contributo para a estratégia.

Vive-se um contexto em que a informação é partilhada com maior rapidez e, consequentemente, os grupos de interesse das organizações estão tão informados como nunca. E assim, aumenta também a necessidade de prestação de contas sobre os diversos recursos que foram confiados à organização. Para tal, deve-se demonstrar resultados concretos, que são melhor espelhados em medidas de desempenho (Niven, 2003).

Através de um estudo designado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” em 1990, num projeto de pesquisa multiempresa para estudar a medição de desempenho de sociedades cujo ativo intangível desempenhou um papel fundamental na criação de valor, surgiu pela primeira vez o conceito de “*Balanced Scorecard*”. O grupo discutiu distintas alternativas de “*Scorecard*” com medidas de desempenho que captem as atividades de toda empresa, considerando os clientes, processos internos, os empregados, sem se esquecer das preocupações dos acionistas. O impulso para o estudo foi a crença de que um mero desempenho financeiro é insuficiente para uma empresa moderna. Este estudo foi liderado por Robert Kaplan e David Norton, professores da Universidade de Harvard que em 1992 introduziram o conceito através de um artigo da “*Harvard Business Review*”.

Kaplan e Norton acreditavam que a medição era fundamental quer para os gestores quanto para os cientistas. De acordo com Lord Kelvin, citado por Kaplan (2010)

quando você pode medir o que você está a falar, e expressá-lo em números, você sabe algo sobre isso; mas quando você não consegue medir, quando você não pode expressá-lo em números, o seu conhecimento é de um tipo frágil e insatisfatório.

Se você não pode medir você não pode melhorá-lo.

As empresas ao nível do mundo enfrentam o desafio de competir com base na informação e neste contexto, prevalece a gestão e investimento em ativos intangíveis em detrimento dos tangíveis.

Recorremos ao exemplo dos CTT² (Correio de Portugal) que afirmam que para a empresa, a sustentabilidade financeira é o principal objetivo, e que este apenas é atingível com a contribuição de todos os que dela fazem parte. Portanto, os bons resultados são fruto da dedicação, empenho e profissionalismo de todos os seus colaboradores, assentes num conjunto de princípios fortes e enraizados. A cultura empresarial é um fator determinante para o sucesso, cujos valores estão no centro, e por isso, preocupam-se em investir todos os dias no entusiasmo, na excelência, na inovação e na confiança. Os CTT focam-se na orientação para os clientes; o entusiasmo em chegar mais longe e ficar mais próximo dos portugueses; a excelência na prestação de serviços que superem as suas expectativas e dos clientes; a inovação traduzida em ideias e soluções criativas que permitam alcançar novos destinos; a confiança de que só através de uma postura responsável e íntegra conseguem conquistar a confiança dos seus clientes e parceiros.

Vê-se claramente o foco às questões estratégicas, voltadas aos ativos intangíveis. As empresas melhoraram a gestão dos seus ativos intangíveis, por isso, eles deveriam integrar a avaliação desses ativos nos seus sistemas de gestão.

O BSC surge como um instrumento de gestão que inclui não apenas as medidas financeiras tradicionais, mas que contempla também as medidas qualitativas como fidelização de clientes, satisfação dos empregados e a missão da empresa. O BSC não é um substituto de indicadores financeiros, é um complemento (Kaplan e Norton, 1996).

² CTT – Correio de Portugal, S.A., “Relatório e Contas 2014”

Esta ideia é partilhada por Epstien e Manzoni, que sugerem que as medidas financeiras e não financeiras não podem ser vistas como substitutas. O sistema complementou as medidas financeiras com as perspectivas dos clientes, os processos internos e a aprendizagem e crescimento.

A ênfase estratégica do BSC faz com que esta ferramenta seja utilizada para captar a atenção dos colaboradores aos aspetos críticos para o sucesso organizacional. O que implica considerar as medidas de natureza financeira e medidas de natureza não financeira. A utilização destes dois tipos de medidas contribui para um equilíbrio entre resultados e medidas de processos (Ferreira, 2009).

As medidas financeiras tendem a ser indicadores de resultado da performance, eles têm outros dois benefícios: (1) representam o impacto das decisões em uma medida comparável em unidades monetárias, que permite a agregação de resultados em todas unidades, e (2) capturam o custo de “*trade-off*” entre os recursos bem como o custo de capacidade ociosa (Epstien e Manzoni).

De acordo com Niven (2003), o trabalho de profissionais financeiros deve ser elogiado, pois, as inovações como ABC (“*Activity Based Costing*”) e EVE (“*Economic Value Added*”) têm ajudado muitas organizações a tomar decisões informadas. Essas medidas foram fundamentais para o sucesso de grandes empresas industriais como por exemplo, a “*General Motors*”. Portanto, conhecendo as limitações das medidas financeiras, recorre-se às medidas não financeiras para as complementar, mas que se enquadrem num sistema capaz de captar e fornecer informações de desempenho que sejam equilibradas a fim de se avaliar plenamente o sucesso da organização. Nesta senda, Kaplan e Norton (2006, pp.49), consideram que “as empresas criam sinergias quando desenvolvem e compartilham capital humano, capital informação e capital organizacional no âmbito de várias unidades”.

A expressão “*balanced*” decorre do facto de se buscar um equilíbrio entre:

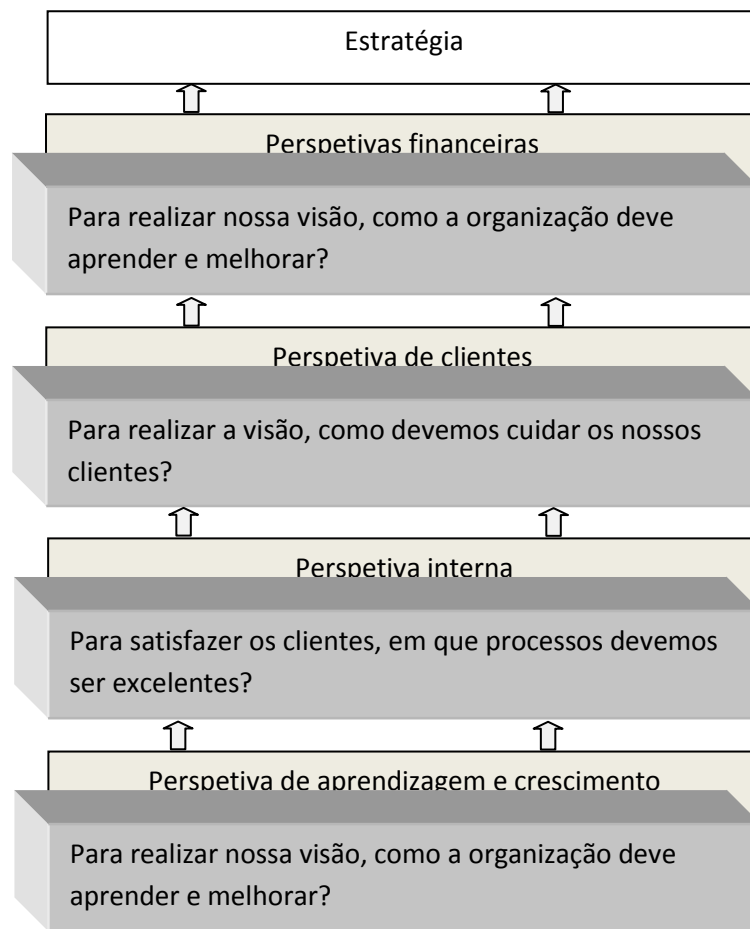
- objetivo de curto prazo (ex: dar formação ao pessoal) e longo prazo (ex: eficiência nos processos que levam à diminuição dos custos operacionais);

- indicadores financeiros (ex: retorno do capital investido) e não financeiros (ex: taxa de retenção dos empregados);
- indicadores de resultados (ex: satisfação dos clientes) e indutores (ex: melhoria no atendimento aos clientes);
- indicadores de desempenho interno (ex: número de novos produtos rentáveis) e externo (ex: reputação pela qualidade, preço...);
- indicadores históricos (ex: resultados financeiros do período) e prospectivos (ex: aumento do valor da organização);
- indicadores objetivos (ex: taxa de aprovação dos estudantes matriculados) e indicadores subjetivos (ex: motivação dos empregados).

Na teoria financeira, o objetivo primordial do gestor é maximizar o lucro. Se se questionar sobre o principal indutor deste lucro, esta teoria deixa lacunas ao dar solução. O BSC por seu turno aponta o cliente como o principal estimulador do sucesso deste objetivo.

Os clientes contribuem para o lucro se a empresa tiver uma boa proposta de valor que os deixa satisfeitos na sequência de boa qualidade, preço justo ou baixo, acessibilidade, etc. Isso deriva dos processos internos da empresa, através da melhoria contínua dos colaboradores, aumento do seu profissionalismo, atualização da estrutura às exigências do mercado, etc.

Figura 1 - Mapa Estratégico de organizações do setor privado



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004b)

Tendo feito essa reflexão sobre a organização, ter-se-á continuamente uma visão de curto e longo prazo e também uma visão interna e externa, que advém da necessidade de se conhecer as expectativas dos clientes, informações sobre os principais concorrentes e as inovações tecnológicas.

É necessário decompor a estratégia em processos, numa relação de causas e efeitos que permitem o alcance da mesma. O BSC é um sistema de comunicação e alinhamento da estratégia à toda organização, é uma ferramenta para clarificar a implementação da estratégia, permite ligar a estratégia ao plano e ao orçamento e permite medir o desempenho organizacional.

De acordo com Epstein e Manzoni, o BSC apresenta três características importantes:

- apresenta num único documento, uma série de indicadores que fornecem uma visão mais completa do desempenho empresarial;
- o documento pode ser curto e conectado ao sistema de informação empresarial para mais detalhes;
- ao invés de listar os indicadores de uma forma “*ad hoc*”, o BSC agrupa os indicadores em quatro “grupos”, cada uma capta uma perspectiva distinta sobre o desempenho da empresa mas todos estão ligados com a visão e estratégia.

Classicamente, o BSC apoia-se em quatro (4) perspectivas interligadas entre si, e portanto, exige equilíbrio em cada uma, pois, uma condiciona a outra na concretização dos objetivos organizacionais. As perspectivas do BSC são:

Perspetiva financeira – a estratégia de crescimento e risco, visto do ponto de vista do acionista.

Perspetiva de clientes – estratégia de criação de valor e diferenciação para o cliente.

Perspetiva de processos internos – as prioridades estratégicas para vários processos de negócios que criam clientes e satisfazem os acionistas.

Perspetiva de aprendizagem e crescimento – as prioridades na criação de um clima que apoia a mudança organizacional, inovação e crescimento.

2.2. Implementação do BSC

Os autores da teoria de BSC acreditam que ela pode ser uma ferramenta poderosa de gestão para a descrição e implementação da estratégia, depois de uma vasta experiência em mais de 300 empresas. Kaplan e Norton (2004a), consideram que a chave de uma boa implementação do modelo consiste em criar um “*scorecard*” para se concentrar nos poucos parâmetros críticos, que representam uma estratégia de criação de valor a longo prazo. Spitzer (2007), afirma que algumas coisas não precisam muito de medição. Nesta senda, Taylor e Baines (2012), chamam a atenção sobre a necessidade de se assegurar que haja um número adequado de indicadores de desempenho focalizados e evitar apenas um compêndio de informações de gestão.

Muitas organizações percebem que a medição é muito importante para a gestão, mas é igualmente essencial que elas percebam o quão importante é a seleção das medidas de desempenho. De acordo com Spitzer (2007), decidir o que não medir é quase tão importante quanto decidir o que medir, pois medir algo que não é ator chave para o sucesso é um desperdício de tempo e de recursos.

Este autor chama atenção da existência de perigos em medição sem foco, todavia, as organizações inteligentes estão a reduzir significativamente o número de variáveis que medem. Por isso, propõe que se questione: quanto tempo se tem vindo a medir isso? E, que ações bem-sucedidas são tomadas com base nesta medida? Isso pode ajudar a identificar muitas das medidas de rotina triviais que estão a tomar tempo e atenção sem serem realmente importantes de se medir.

Neely, Adams e Kennerley (2002), apresentam dez testes para a definição de um indicador:

- (i) Estamos realmente a medir o que nos propusemos para medir? Muitas vezes utilizam-se medidas mal concebidas em acompanhamento de coisas que não queríamos seguir de início;
- (ii) Estamos apenas a medir o que nos propusemos a medir? Trata-se de teste de foco. Por vezes, medidas mal concebidas levam a medições múltiplas de desempenho em simultâneo;
- (iii) Estamos realmente a medir a coisa certa? Trata-se da relevância do indicador. Pode-se estar a medir algo que na realidade a organização não precisa;
- (iv) O teste de consistência trata de saber se o indicador é consistente independentemente de quem faz a medição e quando é feita a medição. Se o indicador não for claramente especificado, indivíduos distintos podem pegar diferentes dados e consequentemente obterão resultados desiguais;
- (v) Trata-se de testar a facilidade do acesso a informação e o seu entendimento;
- (vi) Consiste em saber se existe alguma ambiguidade na interpretação dos resultados. Se a métrica não for claramente especificada, ou se a origem dos dados forem ambivalentes ou inconsistentes, então diferentes indivíduos podem interpretar os dados de diferentes formas e isso pode gerar caos;

- (vii) Deve-se verificar se os dados podem e vão ser postos em prática, uma vez que foram recolhidos. Se estiver claro de que os dados não serão postos em prática, então não há nenhum interesse em ter a medida em questão;
- (viii) Consiste em testar se a informação é atempada, pois, muitas vezes a informação sobre o desempenho aparece após o evento pelo qual o dado é importante para se fazer alguma coisa dentro da organização;
- (ix) A medição de desempenho em particular compensa os custos que serão incorridos para capturar os dados? Se não, torna-se desnecessário introduzir essa métrica, trata-se da análise custo/benefício; e
- (x) Consiste em testar se o indicador proposto é suscetível de estimular os comportamentos que são indesejáveis, e no entanto, saber o que deve ser feito a esse respeito, para se inverter o indicador para induzir aos comportamentos desejáveis.

O BSC é uma ferramenta revolucionária de gestão que foi inicialmente criada como uma ferramenta de medição de desempenho que inclui medidas financeira e não financeiras, e que se desenvolveu para uma ferramenta de gestão de desempenho, pois ela permite tomar decisões precisas num conjunto de fatores críticos para o sucesso da organização.

Contudo, as organizações focadas na estratégia, de acordo com Kaplan e Norton (2001), transformam o BSC de uma ferramenta de gestão de desempenho em uma ferramenta estratégica, usando o modelo para concentrar suas organizações sobre a estratégia, aderindo cinco princípios fundamentais. (I). o BSC para descrever e comunicar a estratégia em termos operacionais, consistentes e perspicazes; (II). para que as estratégias organizacionais funcionem, elas devem estar ligadas e interligadas através de muitas funções: financeira, produção, vendas e assim por diante. Isso é possível através do BSC; (III). o BSC para educar a organização sobre a estratégia, ajuda os funcionários a desenvolver objetivos pessoais, e em seguida compensá-los com base em sua adesão e aplicação de estratégia de negócio. (IV). o BSC para conectar-se à estratégia, para o processo orçamental, revisão da estratégia regularmente em reuniões de gestão; e desenvolver um processo de aprendizagem e adaptação da estratégia; (V). os gestores podem incorporar nova estratégia e nova cultura em seus sistemas de gestão, criando

um processo contínuo que satisfaz as necessidades estratégicas, através de um método de mobilização, governança e gestão estratégica.

Quando bem implementado, o BSC tem dado resultados satisfatórios. Em contrapartida, algumas empresas incorrem em falhas de implementação que se relacionam sobretudo aos aspetos de natureza interna da organização. De acordo com Kaplan e Norton (2001), as falhas de “*design*” e falhas no processo são as armadilhas mais frequentemente apontadas.

Algumas falhas podem ocorrer no processo de construção do BSC. Dá-se o caso de se colocarem medidas que não relacionam os resultados desejados com os indicadores de desempenho. Há casos em que se constroem modelos com várias medidas sem se concentrar no que é crítico. Outras falhas ocorrem quando as unidades da organização não estão alinhadas com a estratégia global. Na eventualidade de existirem unidades dentro da organização com destinos isolados dos objetivos globais no desenvolvimento do BSC, este será confuso e a organização não terá um alinhamento estratégico.

A natureza de falhas nos processos pode resultar da falta de comprometimento da alta administração, manter o “*scorecard*” apenas no topo da organização ou ter poucos indivíduos envolvidos, excluí parte de indivíduos da organização no processo. Para que BSC tenha êxitos, este deve ser partilhado por todos.

Para uma boa implementação do BSC não é necessário que se gaste milhões e milhões, nem tanto tempo a afinar, mas em contrapartida, consultores inabilitados podem ser uma chave para o fracasso. Um outro problema de implementação do BSC apontado por Kaplan e Norton (2001) é transformá-lo num elemento que serve apenas para compensação. Portanto, as empresas devem implementar o BSC de modos que traduza a estratégia e que cada um dos seus empregados possa entender e usar em suas atividades diárias.

O BSC que foi concebido para empresas com fins lucrativos, no seu processo evolutivo, tornou-se também uma ferramenta de gestão de desempenho das instituições públicas e sem fins lucrativos.

2.3. O Balanced Scorecard nas instituições públicas

As instituições sem fins lucrativos abrangem organizações de serviços sociais, instituições religiosas, organizações de serviços de saúde, ensino, cultura e arte, instituições de caridade, entre outras. Neste ponto do trabalho deu-se foco à adequação do modelo de BSC nas instituições públicas, que são as organizações instituídas pelo Estado, para a gestão de áreas específicas do interesse social.

Os recursos são limitados e constantemente as organizações se deparam com limitações financeiras, o que obriga a estabelecer um rigor equilibrado entre a eficácia e a eficiência, na concretização dos objetivos (Niven, 2003). Neste caso, os líderes de qualquer organização deverão gerir otimamente os recursos postos a sua disposição, no caso de organizações sem fins lucrativos, poderão ver os seus financiamentos reduzidos se não atenderem os interesses dos financiadores, ao mesmo tempo que devem considerar os interesses dos seus utentes, e isso exige hierarquizar os “*stakeholders*”, considerando a sua influência e legitimidade, de acordo com a missão da organização.

O sucesso das organizações sem fins lucrativos deve ser medido pela eficácia e eficiência que atendem as necessidades dos seus utentes. Os meios financeiros podem facilitar ou dificultar o processo, mas raramente será o objetivo primordial (Kaplan, 2001).

A medição é tão importante quer nas instituições públicas quanto as privadas, pois é deste modo que se consegue comparar as realizações com os objetivos propostos para se cumprir a missão.

As áreas abordadas pelas instituições sem fins lucrativos na medição de desempenho ao longo dos anos são: prestação de contas financeiras – documentar a maneira como os fundos foram gastos; programação de produtos ou saídas – consiste na contagem de produtos entregues ou serviços prestados e o número de pessoas atendidas; a adesão aos padrões de qualidade de serviços; a medida da satisfação do cliente começou a ganhar destaque no final dos anos 1980, e consideram-se os fatores determinantes da mesma a pontualidade do serviço, acessibilidade e satisfação geral (Niven, 2003).

O novo contexto económico exigiu quer as instituições privadas quanto as públicas a apostarem em novas formas de medição e gestão de desempenho organizacional.

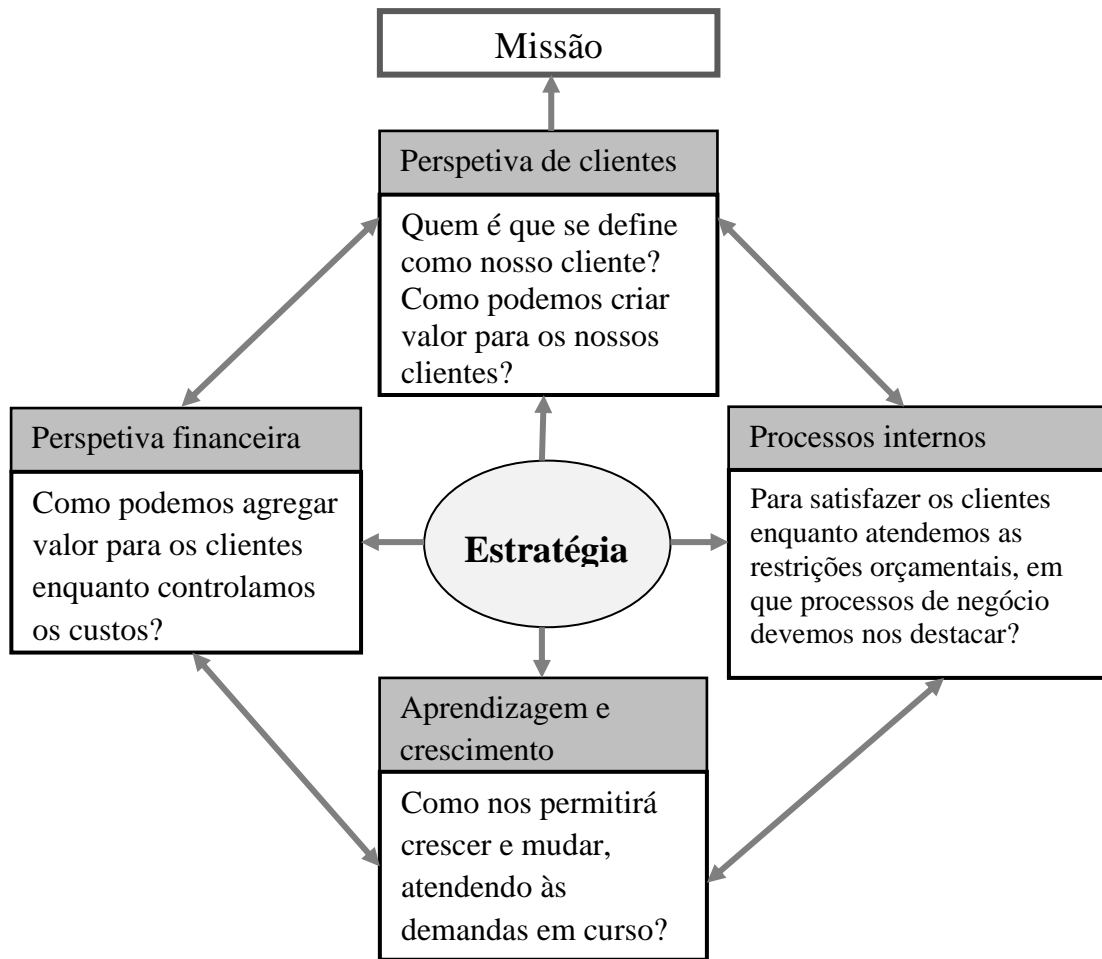
O BSC foi originalmente concebido para as empresas cujo objetivo último é o lucro e rapidamente se proliferou neste setor pelas suas potencialidades, tal como foi retratado no primeiro ponto deste capítulo. Consequentemente, as instituições públicas e sem fins lucrativos passaram a olhar para o BSC como uma ferramenta que ajudaria a melhorar a sua performance, mas com uma submissão prévia aos ajustes necessários para se inserirem nas suas diferentes realidades.

No âmbito das quatro perspetivas clássicas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), Russo (2015) salienta as seguintes diferenças relativamente às instituições públicas e sem fins lucrativos: perspetiva financeira pode ser designada perspetiva da utilização de recursos, uma vez que esta perspetiva tem por objetivo a utilização eficaz e eficiente dos recursos que são limitados; perspetiva dos clientes é normalmente designada perspetiva dos utentes ou ainda dos agentes (“*stakeholders*”) e procura-se responder as questões que estão relacionadas com as suas necessidades.

As instituições privadas têm como fim último a satisfação dos acionistas, ao passo que as instituições públicas têm o crescimento do valor dos clientes como o fim último. Aí reside a distinção entre ambos setores no uso do BSC. O setor público coloca a missão na parte superior do quadro, a missão está voltada para o cliente, que constituem o fim último dessas instituições, ao invés dos interesses financeiros.

Tudo que é feito nas instituições públicas, em qualquer área e nível, isto é, as receitas financeiras, processos internos, aprendizado e crescimento, são para servir e satisfazer os clientes, a fim de cumprir a missão. Portanto, na construção do BSC para estas instituições deve-se selecionar e medir os processos que levam a melhores resultados para os clientes.

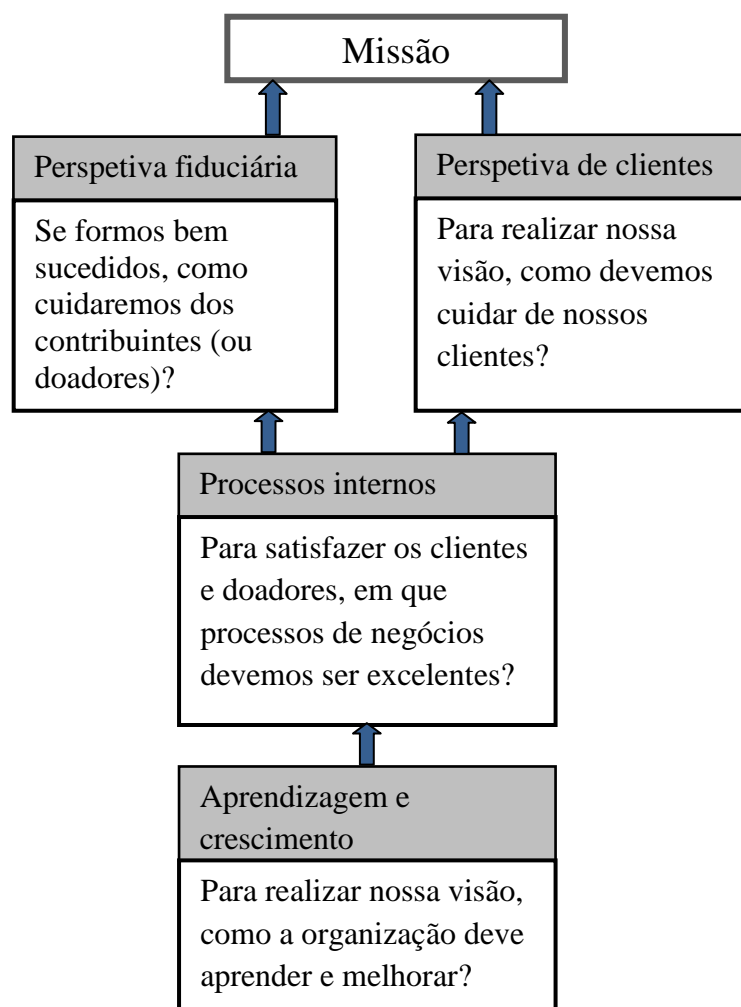
Figura 2 - O “Balanced Scorecard” para o setor público e sem fins lucrativos



Fonte: Niven (2003)

Kaplan e Norton (2004b), propõe um mapa estratégico onde as perspetivas dos clientes e financeira figuram ao mesmo nível, embora considerem o critério definitivo de sucesso para as organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos seja o desempenho no cumprimento da missão, e esta está ligada à perspetiva dos clientes.

Figura 3 - O BSC em organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos



Fonte: Kaplan e Norton (2004b)

O BSC permitiu as organizações sem fins lucrativos colmatarem o vazio entre as declarações de missão e estratégias vagas e ações operacionais do dia-a-dia. Permitiu de igual modo alinhar as iniciativas, departamentos e indivíduos a trabalharem de formas que se reforcem mutuamente, e consequentemente alcançam melhorias no desempenho. Deste modo, os gerentes do topo, recursos tecnológicos, iniciativas, programas de mudança, recursos financeiros e humanos alinham-se para o alcance dos objetivos organizacionais (Kaplan, 2001).

2.4. O Balanced Scorecard nas instituições do ensino superior

As IES são organismos como universidades, faculdades, institutos superiores, escolas superiores que oferecem formação do nível de graduação, pós-graduação e formação técnico-profissional.

Há evidências positivas entre o ensino superior e o desenvolvimento socioeconómico. Países com elevados níveis de graduados tendem a ter maior inovação tecnológica, invenções em termos de marcas, patentes e conseguem ser notáveis em termos de participações em artigos científicos e jornais. Empresas inovadoras, normalmente, têm no seu quadro do pessoal, técnicos superiores, pois, estes são mais capazes de introduzir e adaptar-se às reformas necessárias para a sustentabilidade.

A natureza do ensino superior prevê as competências necessárias que os indivíduos devem possuir para se inserirem num mundo de trabalho fortemente competitivo e ajudar os países a competirem ao nível global.

Wang (2010), propõe as seguintes medidas de desempenho educacional:

- ampla gama de programas competitivos de graduação;
- excelente equipa académica;
- diversidade de integração de estudantes estrangeiros e nacionais, cultura e religião;
- empregabilidade dos graduados; e
- alta taxa de retenção e taxa de graduação.

Como qualquer outra organização, as IES enfrentam os novos desafios que os impulsionam no sentido de melhorarem a sua performance, a fim de garantir a qualidade na realização da sua missão. Uma vez identificada a visão estratégica e políticas principais da organização devem-se determinar as ferramentas para a sua implementação e gestão de forma eficaz (Asan, 2007). De acordo com Wang (2010), as universidades têm duas funções principais: função académica e função de gestão. O desempenho global deveria ser uma combinação de dimensões de desempenho entre as duas funções, portanto, a medição de desempenho na eficiência e eficácia deve ser baseada na medição de desempenho nas funções da universidade.

Diante das contingências de ordem política, social, económica, tecnológica, entre outras que podem ser referidas, questionam-se por vezes: onde estão os técnicos superiores? Pois, os técnicos andam por aí, mas o que se quer é a capacidade dos mesmos em dar respostas aos problemas que as sociedades enfrentam. Os grandes técnicos e grandes especialistas são indivíduos com passagem em instituições de ensino superior. Wang (2010), afirma que o desempenho académico é composto pelas atividades de pesquisa e educação, e estas asseguram o desenvolvimento das sociedades.

As IES podem distinguir-se umas das outras pelas soluções aos problemas sociais que as mesmas fornecem ou pelos quadros formados por estas. Portanto, deve-se elaborar um plano estratégico capaz de aprimorar a concretização da missão, todavia, é possível se se usar uma boa ferramenta de gestão e medição de desempenho.

Sudirman (2012), no seu estudo de implementação do BSC na “*Hasanuddin University*”, afirma que dificilmente se conseguiria medir o desempenho do plano estratégico de uma instituição pública, onde o desempenho académico é baseado por normativos elaborados pelo governo. Face a esse desajuste, o autor propõe o BSC como a ferramenta de gestão de desempenho capaz de integrar a estratégia da universidade em todas as suas unidades. Por sua vez, Taylor e Baines (2012), sugerem que o BSC deve refletir a declaração da missão da universidade e as metas principais do plano estratégico. Portanto, o modelo deve garantir que o “*scorecard*” esteja alinhado com os seus objetivos chaves e contribuindo para a sua materialização.

De acordo com Al-Hosaini e Sofian (2015), o BSC proporciona uma estrutura clara para a melhoria contínua da qualidade, o estabelecimento de uma cultura de qualidade académica, avalia o uso eficiente dos recursos para cada um dos programas académicos, e demonstra a contribuição de cada atividade para o cumprimento da missão.

O BSC tem sido aplicado em algumas IES para melhor operacionalizar os seus planos estratégicos. Esta ferramenta pode ajudar as universidades a traduzir a visão, missão e estratégia em uma série de indicadores de desempenho que impulsionam a mudança para um melhor aperfeiçoamento (Sudirman, 2012). Cada universidade deve identificar os fatores críticos de sucesso que conduzem à realização da sua missão. De acordo com Al-Hosaini e Sofian (2015), as universidades e IES como organizações sem fins

lucrativos devem aplicar perspectivas não financeiras, tais como a participação na comunidade, inovação, parceria estratégica e excelência da investigação científica. Para Kariozen (2014), medidas puramente financeiras são extremamente úteis nos processos de avaliação de organizações empresariais, mas no caso de IES, eles devem estar diretamente relacionados com os objetivos de investigação e de ensino, com um misto de indicadores financeiros e científicos. Um outro aspeto considerado por este autor é a mera utilização do número médio de publicações dos professores, que parece não ser uma boa base de avaliação das IES, portanto, deve incluir uma base mais alargada de indicadores tais como: número de citações, participação ativa em conferências científicas, intercâmbio internacional do pessoal e outros indicadores semelhantes.

As IES adotaram diferentes perspectivas do BSC, porém, algumas outras adotaram as tradicionais com ou sem ligeiras modificações na designação e na ordem. Este facto é abordado pelos autores como: (Al-Hosaini e Sofian, 2015); (Sudirman, 2012) e (Taylor e Baines, 2012).

Tabela 1 - O “*Balanced Scorecard*” em algumas instituições do ensino superior

	Título	Instituição	Perspetivas
Cruz (2014)	<i>Balanced scorecard no Instituto Superior Politécnico Jean Piaget de Benguela: Uma aplicação</i> ³	Privada Angola	1. Financeira; 2. Alunos; 3. Processos internos; 4. Aprendizagem e crescimento
Universidade do Porto (2015)	Plano Estratégico U.Porto 2020	Pública Portugal	1. <i>Stakeholders</i> ; 2. Sustentabilidade; 3. Processos; 4. Aprendizagem e crescimento.
Salas e López, (2005)	<i>Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral</i> ⁴	Pública Espanha	1. Financeira; 2. Clientes; 3. Processos internos; 4. Aprendizagem e crescimento.
UC San Diego	Balanced Scorecard	Pública EUA	1. Perspetiva financeira /stakeholders; 2. Perspetiva dos processos internos; 3. Perspetiva de inovação e crescimento; 4. Perspetiva do cliente.
Carleton University (2010)	Carleton Planning Framework	Pública Canadá	1. Clientes; 2. Administração de recursos; 3. A forma como se trabalha; 4. Os seus funcionários.

Fonte: Elaboração própria

O quadro a cima demonstra o uso sequencial das perspetivas do BSC em algumas IES. Como se sabe, as perspetivas do BSC são interligadas numa relação de causa-efeito e a primeira perspetiva que aparece nas instituições recebe o efeito final das ações executadas nas outras perspetivas de modo inverso, isto é, de último ao primeiro.

Salas e López (2005), na sua proposta de implementação do BSC em uma instituição pública sugerem as perspetivas do modelo, de acordo com as perspetivas tradicionais propostos por Kaplan e Norton, para instituições com fins lucrativos, tal como Cruz

³ Proposta de implementação.

⁴ Proposta de implementação.

(2014), sugere para uma instituição privada. Este facto remete à análise do modo de financiamento das instituições em estudo, pois, algumas IES, embora sendo públicas têm parte ou grande parte do seu financiamento proveniente das suas atividades, e estas são complementadas por uma comparticipação do Estado.

A Universidade do Porto (2015) e a Carleton University (2010), embora tenham usado diferentes designações nas perspetivas que adotam no uso do BSC inverteram de modo similar as perspetivas originais da ferramenta. Neste caso, ao invés de se usar a perspetiva financeira como a primeira, ela aparece em segundo lugar, o que quer dizer que estas instituições não têm fins lucrativos, mas sim o de satisfazer os clientes/ *“stakeholders”*.

A UC San Diego, mesmo sendo uma instituição pública, nas suas perspetivas do BSC tem a perspetiva financeira na primeira posição e na última está a perspetiva dos clientes, o que implica dizer que os clientes funcionam como causa do efeito final que é traduzido financeiramente.

As IES podem ser públicas ou privadas, e esta distinção é fundamental na designação e ordenação das perspetivas do BSC. Algumas instituições dão primazia à perspetiva financeira, porém, outras dão primazia à perspetiva dos clientes e um aspeto igualmente importante é a mudança de designação de perspetiva de clientes para alunos ou *“stakeholders”*.

As universidades públicas não buscam rendimentos para os seus acionistas, pois, estas instituições não tratam de maximizar os benefícios, mas de prestar serviços de qualidade e eficácia, com o uso de menores volumes de recursos (Salas e López, 2005). A apreciação que os utentes dos serviços das universidades públicas fazem, se torna importante no aumento da procura desta ou de outras.

Taylor e Baines (2012), no seu estudo sobre o BSC em quatro universidades de Liverpul, constataram que todas adaptaram as quatro (4) perspetivas originais de Kaplan e Norton, para satisfazer a sua missão e circunstâncias individuais. De acordo com os mesmos autores, as técnicas de gestão não podem ser transferidas simplesmente da

empresa para o ensino superior, pois, para serem eficazes, elas precisam de algum grau de refinamento e interpretação.

3. ESTUDO EMPÍRICO

3.1. Metodologia

No capítulo anterior apresentou-se os conceitos essenciais que serviram de enquadramento teórico sobre o BSC que é a base teórica do presente estudo. Este ponto visa estabelecer o método de pesquisa a ser desenvolvido, para atender a natureza e o objetivo do trabalho.

Usou-se o **método exploratório** que consistiu em fazer um estudo prévio sobre a FEUON, explorar as suas distintas envolventes, e assim, o estudo tornou-se mais compreensível e preciso. Segundo Bertucci (2008), as pesquisas exploratórias são aquelas que tratam determinados problemas de pesquisa de forma quase pioneira, buscando descrever determinadas situações, estabelecer relações entre as variáveis, ou definir problemas de pesquisa a serem continuados por outros pesquisadores.

Foram utilizadas algumas técnicas para a recolha de dados:

Fez-se **análise documental** a alguns documentos que regem o ensino superior angolano, bem como alguns documentos internos da instituição, relativos a sua forma de funcionamento, os seus estatutos que são os seus guias orientadores, e estes permitiram compreender os objetivos estratégicos, a missão, a visão e os valores da instituição, e permitiu também conhecer o organograma, onde podemos verificar de forma abreviada os diferentes níveis hierárquicos da instituição. Esta técnica é descrita por Bertucci (2008), como aquela que consiste na realização de trabalho monográfico tendo como referência a leitura, a análise e a interpretação de documentos existentes acerca de um determinado fenómeno.

A **observação participante** é definida por Yin (2015), como o modo de coleta de dados pelo qual o pesquisador de um estudo de caso envolve-se nas atividades do caso sendo estudado. Esta técnica foi usada para observar ao vivo os fenómenos pertinentes para a materialização dos objetivos deste trabalho, sem depender de informações de terceiros.

Revisão da literatura foi útil, pois permitiu conhecer o BSC desde a sua origem, seus autores, benefícios e possíveis inconveniências. Possibilitou colher experiências de

adequação e implementação do modelo em algumas IES, e serviu sobretudo, como o suporte teórico do presente estudo.

3.2. Caraterização do ensino superior público angolano

3.2.1. Surgimento, mudanças e perspectivas

O ensino superior foi implementado em Angola (então colónia portuguesa) no ano de 1962, com a criação dos Estudos Gerais Universitários de Angola⁵.

Com a proclamação da independência de Angola, em 1975, foi criada a Universidade de Angola (em 1976). No ano de 1985, a Universidade de Angola passou a designar-se Universidade Agostinho Neto, que por lei era a pessoa coletiva de direito público munida de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira e disciplinar, destinada à formação de quadros superiores nos diversos ramos do saber e que se manteve até 2009 como única instituição estatal de ensino superior angolano. Neste ano, através do decreto nº 7/09, estabeleceu-se a rede de instituições do ensino superior públicas, a criação de novas instituições do ensino superior públicas e o redimensionamento da Universidade Agostinho Neto (UAN), mantendo-se a funcionar em Luanda e na província do Bengo, enquanto as faculdades, institutos e escolas superiores localizados nas demais províncias passaram a ficar afetos às demais seis novas universidades estatais, e em 2014 foi criada mais uma universidade, de acordo com a tabela seguinte:

⁵ Decreto-Lei nº 44530, de 21 de Agosto de 1962, publicado no Diário do Governo nº 191, I Série.

Tabela 2 - Instituições públicas do ensino superior Angolano

Designação	Ano da fundação	Sede
Universidade Agostinho Neto (UAN)	1962	Luanda
Universidade Katyavala Bwila (UKB)	2009	Benguela
Universidade 11 de Novembro (UON)	2009	Cabinda
Universidade Lueji A Nkonde (ULN)	2009	Dundo
Universidade José Eduardo dos Santos (UJES)	2009	Huambo
Universidade Mandume Ya Ndemufayo (UMN)	2009	Lubango
Universidade Kimpa Vita (UKV)	2009	Uíge
Universidade do Cuíto Cuanavale (UCC)	2014	Kuando Kubango
Instituto Superior de ciências de educação do Huambo (ISCED do Huambo)	2009	Huambo
Instituto Superior de ciências de educação do Luanda (ISCED do Luanda)	2009	Luanda
Instituto Superior de ciências de educação do Lubango (ISCED do Lubango)	2009	Lubango
Instituto Superior de ciências de educação do Uíge (ISCED do Uíge)	2009	Uíge
Instituto Superior Politécnico do Kuanza-Norte	2009	Ndalatando
Instituto Superior Politécnico do Kuanza-Sul	2009	Sumbe
Instituto Superior de serviços Sociais de Luanda	2009	Luanda
Escola Superior Pedagógica do Bengo	2009	Caxito
Escola Superior Pedagógica do Bié	2009	Kuito

Fonte: Adaptado de Carvalho (2012).

O ensino superior conta atualmente com mais de cem cursos de graduação, em IES que funcionam em 18 cidades de Angola. Conta ainda com alguns cursos de Mestrado e de Doutoramento.

Após o término da guerra civil (em 2002) e com o aumento da verba orçamental destinada ao Subsistema de Ensino Superior (SES), o acesso ao ensino superior em Angola aumentou consideravelmente.

O SES é constituído por instituições que visam a formação de quadros de alto nível para os diferentes ramos, assegurando-lhes uma sólida preparação científica, técnica, cultural e humana, bem como a promoção da investigação científica e a prestação de serviços à comunidade.

Objetivos

De acordo com o Decreto nº 90/09 de 15 de Dezembro, os objetivos do SES são: preparar quadros com formação científico-técnica e, cultural em ramos ou especialidades correspondentes a áreas diferenciadas do conhecimento; realizar a formação em estreita ligação com a investigação científica orientada para a solução dos problemas postos em cada momento pelo desenvolvimento do País e inserida no quadro do progresso da ciência, da técnica e da tecnologia; preparar e assegurar o exercício da reflexão crítica e da participação na produção; realizar cursos de graduação e pós-graduação ou especialização, para a superação científica e técnica dos quadros de alto nível superior; promover a pesquisa e a divulgação dos seus resultados, para o enriquecimento e o desenvolvimento multifacetado do País; e promover ações que contribuam para o desenvolvimento das comunidades em que as instituições estão inseridas.

Criou-se um grupo técnico para a melhoria da gestão do SES no país, no entanto, devia assegurar o cumprimento das orientações do Estado relativas à melhoria significativa da qualidade e integração do ensino superior na estratégia global da reconstrução e desenvolvimento do País, de forma a satisfazer as necessidades da economia.

O Grupo Técnico para a Melhoria da Gestão do SES considerou alguns pontos de estrangulamento no domínio da conceção de uma IES: dá-se o caso da conceção errada,

diante da elevada procura de estudos superiores, são, por vezes, apresentadas respostas precipitadas, ilusórias e inadequadas de abertura de novos cursos e de novas instituições de ensino, sem a garantia de serviços de qualidade.

Assim, existem por exemplo, IES onde abundam alunos sem que os demais dispositivos estejam à altura; onde existem boas infraestruturas, mas sem alunos; onde não existem professores; onde predomina a improvisação em vez de um desenvolvimento planificado seja de curto, médio ou longo prazo. Por isso, há que se apostar na promoção da qualidade de um SES que assegure uma educação e uma formação de cidadãos que, pelos seus valores e suas competências, tenham um impacto relevante tanto no seu desenvolvimento pessoal como no desenvolvimento da sua comunidade e do País e que contribuam cada vez mais para a afirmação nacional na sub-região da África Austral.

Importa que essas aprendizagens se caracterizem pela sua relevância, pela sua pertinência e pela sua eficiência e estejam simultaneamente assentes em princípios científicos e em valores universais, cívicos e morais compatíveis com a cultura angolana e em orientação com o desenvolvimento nacional.

Impõe-se que a formação a ser promovida no País seja o resultado de uma busca permanente do equilíbrio entre as intenções, as necessidades e as possibilidades quer dos indivíduos, quer das populações, quer do Estado.

É primordial dotar-se de uma visão de Ensino Superior bem como de uma estratégia do seu desenvolvimento e que estas (a visão e a estratégia) sejam levadas à apropriação e interiorização dos principais atores do SES.

3.2.2. Autonomia das instituições do ensino superior

A autonomia das IES é exercida nos domínios científico, pedagógico, cultural, disciplinar, administrativo e financeiro, nos termos do disposto no Decreto nº 90/09 de 15 de Dezembro e demais legislação aplicável.

A **liberdade acadêmica** das IES consiste em assegurar a pluralidade de doutrinas e métodos, nos domínios do ensino e aprendizagem, da investigação e da extensão universitária, sem prejuízo das orientações do órgão de tutela, no âmbito das políticas e estratégias definidas pelo Governo.

No domínio de **investigação e extensão**, ao órgão de tutela compete: a) criar as condições que assegurem a produção contínua do conhecimento e da inovação científica e tecnológica; b) apoiar a participação das instituições do ensino superior no desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas; c) fomentar a difusão da informação das IES e os respetivos cursos; d) criar mecanismos que assegurem a avaliação externa da qualidade dos serviços prestados, nos domínios da formação, investigação científica e da extensão; e) apoiar as iniciativas que aprovam a melhoria da qualidade dos serviços prestados; f) apreciar e avaliar o método da atividade e desempenho das IES.

No âmbito da sua **autonomia científica e pedagógica** a) elaborar planos, programas e projetos de desenvolvimento nos domínios da formação, da investigação científica e da prestação de serviços à comunidade; b) elaborar currículos, planos de estudo e programas de ensino; c) definir métodos de ensino e de avaliação das aprendizagens; d) desenvolver mecanismos de avaliação do desempenho da instituição, com vista à promoção da qualidade dos serviços.

No âmbito da sua **autonomia administrativa**, a) elaborar os seus estatutos; b) recrutar, formar e promover os seus docentes e investigadores, bem como o seu pessoal administrativo; c) estabelecer o seu quadro de pessoal e promover a sua revisão periódica, nos termos da legislação em vigor; d) recrutar e empregar pessoal fora do quadro, nos termos da legislação em vigor.

No âmbito da sua **autonomia financeira**, a) elaborar o projeto e executar o seu orçamento; b) administrar o património posto à sua disposição; c) aceitar subvenções e doações bem como quaisquer contribuições de entidades nacionais ou estrangeiras; d) arrecadar as receitas provenientes dos serviços, estudos e projetos executados pela IES, nos termos da legislação em vigor.

3.3. Caraterização da instituição

Foi escolhida uma instituição do norte de Angola criada com o objetivo de garantir a continuidade dos estudos aos indivíduos com formação concluída no sistema do ensino anterior, isto é, médio e pré-universitário ou equivalente.

A Faculdade de Economia é uma das unidades orgânicas da UON, pertencente à Região Académica III. A Instituição funcionou desde a sua criação em 1998, como Núcleo com dependência direta da Faculdade de Economia da Universidade Agostinho Neto. Enquanto Núcleo, de 1998 a 2008, ministrava dois cursos ao nível de Licenciatura, a saber: Gestão de Empresas e Economia, tendo sido extinto este último em 2008.

Com a criação de novas IES públicas em 2009⁶, o então Núcleo da Faculdade de Economia da UAN, ascendeu à categoria de Faculdade de Economia como uma das unidades orgânicas da UON, que goza de uma autonomia científica, pedagógica, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial. A FEUON ministrou apenas o curso de Gestão de Empresas, até ao ano académico 2010.

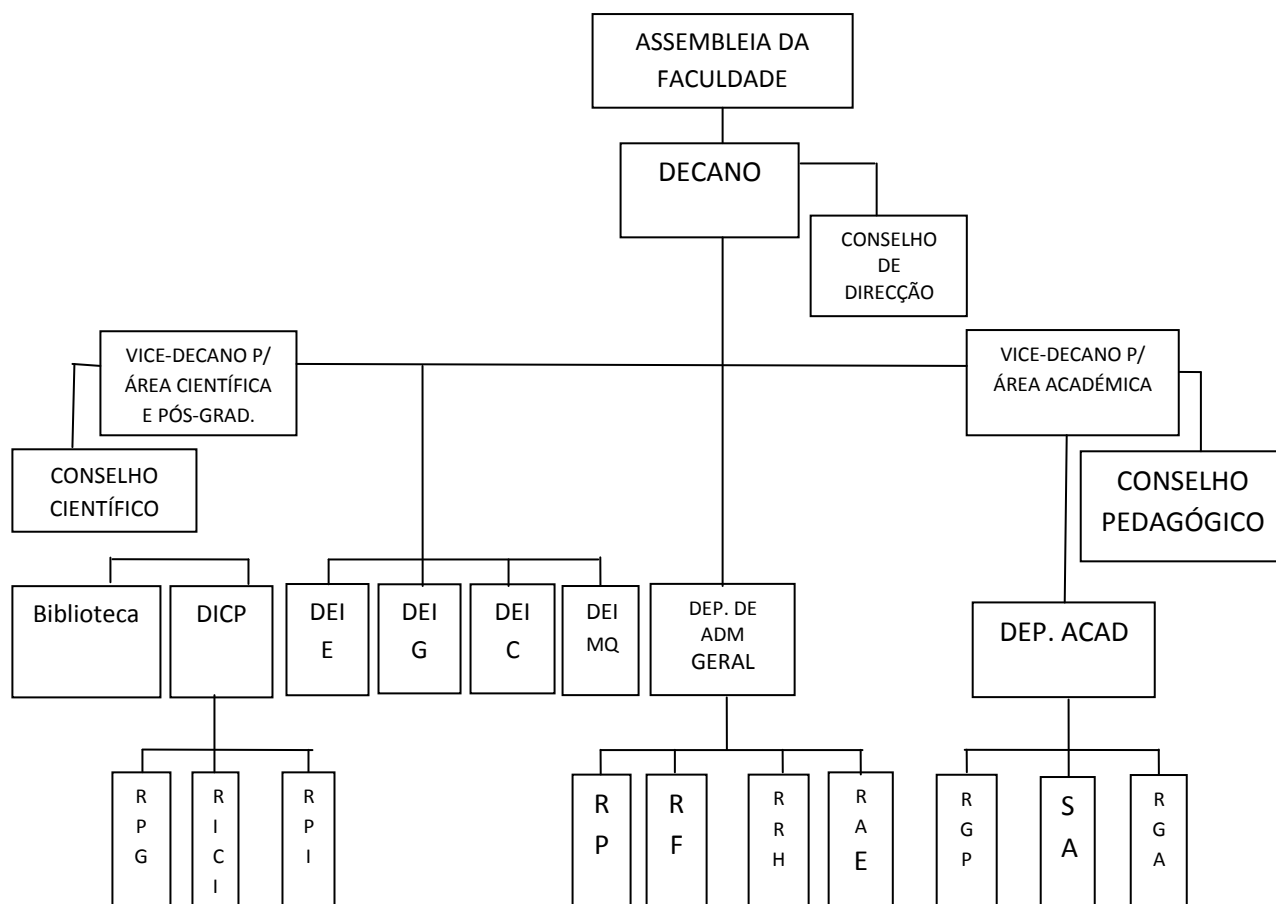
Atualmente, a FEUON ministra três cursos de Licenciatura ou graduação (Gestão de Empresas, Economia e Contabilidade e Auditoria) e já teve uma promoção do curso de Pós-graduação (Gestão de Empresas).

a) Estrutura Orgânica

A FEUON, como unidade orgânica, é dirigida por um decano e coadjuvado por dois vice-decanos das Áreas Académica e Científica.

⁶ a luz do Decreto nº 7/09 de 12 de Maio

Figura 4 - Organigrama da FEUON



Fonte: Plano de Ação da Faculdade de Economia

Legenda:

DEP. ACAD: Departamento Académico

DICP: Departamento de Investigação Científica e Publicações

DEP. Adm Geral: Departamento de Administração Geral

DEI. E: Departamento de Ensino e Investigação em Economia

DEI. G: Departamento de Ensino e Investigação em Gestão

DEI. C: Departamento de Ensino e Investigação em Contabilidade

DEI. MQ: Departamento de Ensino e Investigação em Métodos Quantitativos

RICI: Repartição de Investigação Científica e Inovação

RPG: Repartição de Pós-graduação

RPI: Repartição de Publicações e Imagem

RRH: Repartição de Recursos Humanos

RF: Repartição de Finanças
RP: Repartição de Património
RAE: Repartição de Administração e Expediente
RGA: Repartição de Gestão Académica
RGP: Repartição de Gestão Pedagógica
SA: Secretaria Académica

b) Estrutura demográfica

Para o ano letivo 2016/2017, a FEUON tem um universo de 30 docentes, 50 trabalhadores não docentes, 1.685 estudantes, dos quais, 1.062 no período regular e 623 no período pós-laboral⁷.

3.3.1. Visão, missão, valores e estratégia da instituição

Visão

Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do saber científico, comprometida com a formação de cidadãos capazes de inovar e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Missão

A Faculdade de Economia tem como missão construir e divulgar conhecimento técnico científico, através de ensino e aprendizagem, investigação, extensão permanentemente adequado ao saber contemporâneo e à realidade social, formando recursos humanos que contribuam para o desenvolvimento económico, político, social e cultural local, regional e nacional de modo sustentável.

Valores

- a) Integridade,
- b) Conformidade,
- c) Responsabilidade,

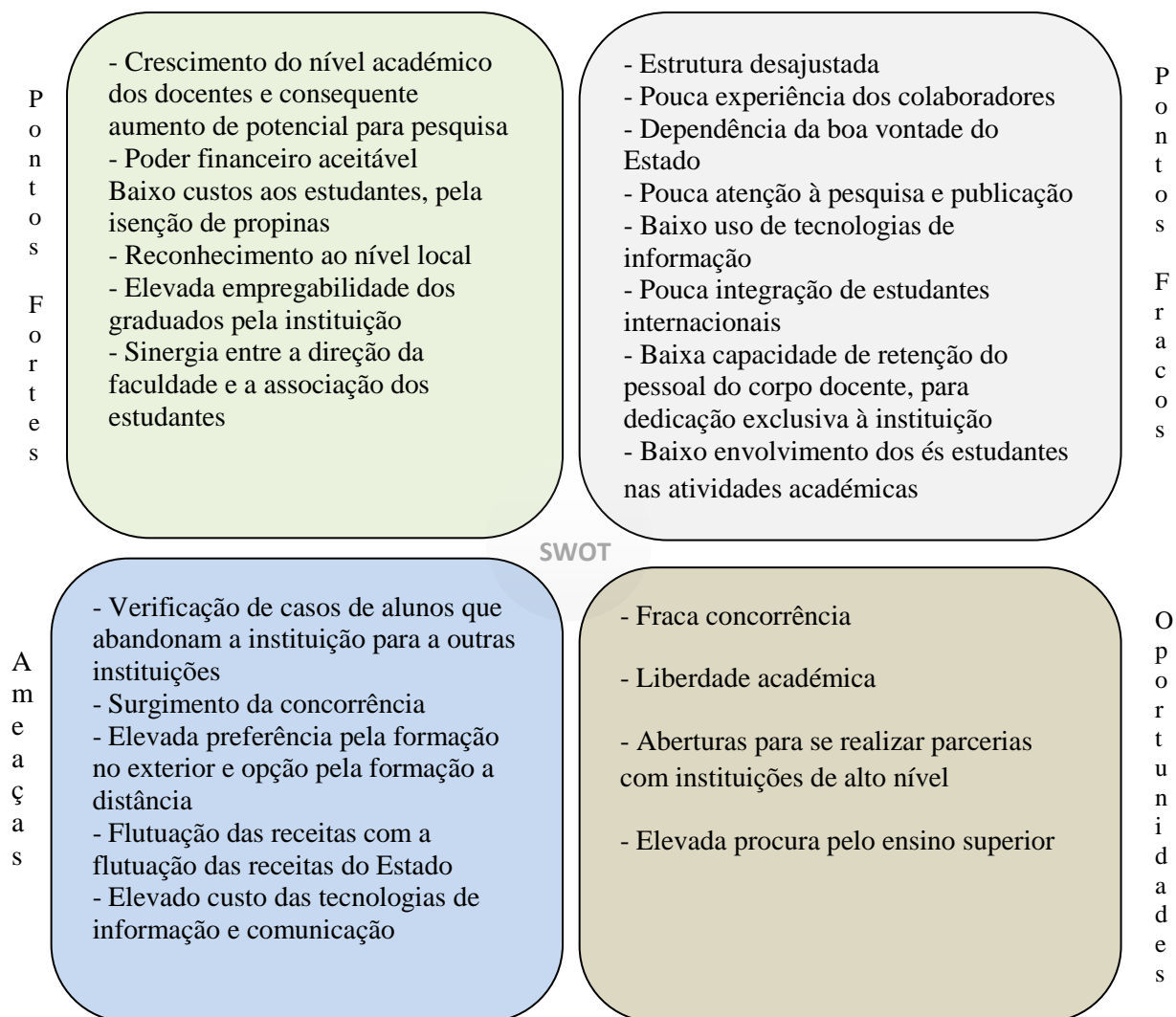
⁷ Os estudantes do período pós-laboral pagam propinas, ao passo que os do período regular estão isentos.

- d) Transparência,
- e) Rigor e competência,
- f) Excelência e inovação,
- g) Identidade comum,
- h) Valorização do capital humano,
- i) Partilha de sucessos,
- j) Ousar vencer.

3.3.2. Análise SWOT

Neste ponto do trabalho fez-se uma análise sintética da situação da instituição, no contexto interno e externo que está inserida, a fim de se expor as suas oportunidades e ameaças, e pontos fortes e pontos fracos, através da metodologia “*SWOT*”.

Figura 5 - Análise SWOT



Fonte: elaboração própria

A identificação destes elementos é importante para se estabelecer prioridades e tomar decisões estratégicas.

4. CRIAÇÃO DE UM MODELO APLICÁVEL

4.1. Descrição dos objetivos estratégicos e avaliação dos indicadores propostos

A FEUON tem um Plano de Ação, que serve de ponto de partida da presente abordagem, no qual podemos encontrar as ações gerais, ações específicas e as ações operacionais, sendo que, os dois primeiros foram sobretudo transformados em objetivos na proposta do BSC e o último foi transformado em planos de ação.

Fez-se algumas alterações nas ações e objetivos previstos no plano de ação e adicionou-se alguns objetivos, de modos a possibilitar as relações de causa-efeito e também o alinhamento entre os objetivos da instituição com a sua missão.

É de salientar que o Plano de Ação da FEUON tem várias ações operacionais na qualidade de documento interno da instituição, mas para o presente trabalho utilizamos apenas os que consideramos como fatores críticos de sucesso.

Foi dada uma explicação de cada indicador para possibilitar o entendimento de quem tiver que implementar as medidas, evitando portanto, a ambiguidade. Atendendo a dificuldade de se ter um indicador completo, quase todos os objetivos estratégicos do presente modelo de BSC têm mais de um indicador, e assim, eles completam-se uns aos outros.

Tabela 3 - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento		
Objetivos	Indicadores	Ações
Desenvolver o capital humano	% de absentismo; Nível de satisfação dos colaboradores; Nº de formações (necessárias) para os colaboradores; Custo com professores contratados.	Formar e atualizar os funcionários não docentes a fim de darem um melhor suporte a estrutura que assegura o ensino e a investigação e atrair e capacitar professores e investigadores ao nível local com formação nas áreas que a instituição precisa e enquadrá-los nos concursos público; Motivar e reter os colaboradores; Estudar e implementar um bom sistema de recompensas; Garantir melhores condições de trabalho.
Melhorar os sistemas de informação	Nível de integração dos sistemas de informação.	Adquirir e instalar “ <i>Software</i> ” para a instituição; Criar base de dados on-line para as áreas de Recursos Humanos e Biblioteca; Formar técnicos no sentido de agruparem maior número de informação possível e torná-la segura e acessível; Treinar os utentes dos meios informáticos da instituição.

Fonte: Elaboração própria

Para o objetivo de **desenvolver o capital humano** temos os seguintes indicadores:

- **% de absentismo:** é importante saber como a instituição está em termos de presença e assiduidade no local de trabalho para, na eventualidade de existirem vários casos de absentismo, procurar saber a causa e tomar medidas corretivas. É um indicador de efeito, pois advém de alguma desmotivação por parte dos colaboradores. É uma medida de baixo custo, tecnicamente viável, é reativo e não contém ambiguidade.

- **Nível de satisfação dos colaboradores:** ter uma equipa de trabalho motivada é extremamente importante para uma boa execução das atividades ao nível interno e devido a sua ligação com os demais “*stakeholders*”. É um indicador de efeito, pois a satisfação do pessoal é um fim em si. Analisando a infinidade de benefícios de se medir

a satisfação dos colaboradores pode-se considerar esta medida como sendo de baixíssimo custo, pois seria muito mais caro o custo de não medir. Verifica-se por exemplo, embora não muito frequente, saída de professores da instituição para outros empregos. Este indicador é subjetivo, mas é tecnicamente viável.

- **Nº de formações (necessárias) para os colaboradores:** pretende-se com esta medida potenciar os colaboradores no sentido de internamente darem respostas às necessidades das áreas específicas para o funcionamento da instituição. Portanto, trata-se de um indicador de indução, pois a sua concretização permite reduzir custos com pessoal contratado, sobretudo com professores. Para se ter um nível elevado deste indicador a instituição terá de suportar custos consideráveis, mas o controlo de gestão sugere a análise custo benefício, e portanto, os benefícios de se formar compensam. A métrica é de baixo custo, é tecnicamente fácil de medir e não gera comportamentos disfuncionais, na medida que são dadas apenas formações necessárias.

- **Custo com professores contratados:** a FEUON sendo uma instituição jovem tem ainda défice de professores em algumas áreas do saber e por isso, recorre sobretudo aos professores da Faculdade de Economia da UAN. Atendendo a situação geográfica de Cabinda, cada professor que lá vai, tem direito a bilhetes de passagem e hospedagem, para além da sua remuneração. No entanto, trata-se de um custo relevante para o orçamento da Faculdade. É um indicador de causa, pois permite buscar mecanismos de se reduzir esse custo e consequentemente contribuir para o uso eficiente dos recursos da instituição. Este indicador é tecnicamente viável, é de baixo custo e não contém ambiguidade.

Para o objetivo de **melhorar os sistemas de informação** temos o seguinte indicador:

- **Nível de integração dos sistemas de informação:** informação é um capital importante na Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, pois ela contribui para a boa execução dos processos, portanto, é um indicador de indução. Esta medida é de baixo custo, embora o trabalho para melhorar o seu “*score*” se tornaria dispendioso. Os sistemas de informação constituem um problema geral no país, sobretudo, quando se trata de pequenas organizações. Neste caso, estamos diante de uma variável que a

instituição não controla. Para minimizar a ambiguidade no tratamento deste indicador deve-se considerar a dificuldade de se ter certas informações.

Tabela 4 - Perspetiva dos Processos Internos

Perspetiva dos Processos Internos		
Objetivos	Indicadores	Ações
Aumentar centros de responsabilidade na instituição e melhorar a execução das operações	Disponibilidade dos meios de trabalho e informação; Qualidade dos bens e serviços adquiridos.	Otimizar os espaços existentes; Detetar a necessidade de áreas que requerem trabalhos específicos e criar departamentos e secções que garantem o funcionamento dos mesmos; Revisar contratos com os fornecedores.
Aumentar a produção e a divulgação científica	Nº de publicações; Nº de estudantes que integram os projetos de investigação; Nº de cooperações com instituições de referência.	Capacitar e criar meios para a divulgação científica, através de seminário sobre a metodologia de elaboração de artigos científicos de acordo com os padrões universais; Promover atividades científicas e garantir a qualidade dos temas apresentados nas diferentes jornadas para a sua posterior correção e publicação (em anais); Cooperar com as demais IES e revistas no âmbito da investigação e publicação.
Melhorar a qualidade do ensino	Atualidade dos planos curriculares; Acessibilidade dos conteúdos; % de professores a baixo de média.	Adequar os planos curriculares e os programas das disciplinas ao contexto local, ao objetivo do curso, sem descurar das evoluções ao nível internacional; Garantir boas condições nas salas de aulas e na sala de leitura; Acompanhar o processo docente-educativo (leção). Estabelecer parcerias com empresas para o estágio dos estudantes

Fonte: Elaboração própria

Para o objetivo de **aumentar centros de responsabilidade na instituição e melhorar a execução das operações** temos os seguintes indicadores:

- **Disponibilidade dos meios de trabalho e informação:** é importante ter atenção sobre a acessibilidade da informação, pois a sua falta conduz ao atraso e ineficácia dos processos. Do mesmo modo importa ter o controlo dos meios de trabalho. Este indicador é de indução, pois a melhoria do seu “*score*” contribui para a rapidez dos processos. É um indicador de baixo custo e é tecnicamente viável.

- **Qualidade dos bens e serviços adquiridos:** é possível cair-se na tentação de adquirir bens aparentemente de baixo custo na compra, mas que no fim das contas se tornam mais caros, isto é, o custo do bem fica acima da qualidade desejada. Por isso, é necessário acautelar a qualidade dos bens e serviços a adquirir. É um indicador de indução, porque contribui para o uso eficiente dos recursos. É um indicador de baixo custo, é tecnicamente viável, embora contenha alguma subjetividade.

Para o objetivo de **aumentar a produção e a divulgação científica** temos os seguintes indicadores:

- **Nº de publicações:** um número considerável de publicações científicas feitas por uma IES contribui para melhorar a sua reputação. Daí a necessidade de se ter esta medida de desempenho. É um indicador de resultado, pois, ele depende dentre outros fatores, do potencial humano. Esta medida é fácil de se medir, é tecnicamente viável, embora tende a conduzir para comportamentos disfuncionais, pois não basta publicar tudo ou qualquer coisa. Neste caso, os temas a serem publicados devem ser amadurecidos e testados. Por isso, articulamos com a medida de - **Nº de cooperações com instituições de referência**, para o completar. Entende-se como instituições de referência neste caso, como aquelas com boa reputação no que toca à qualidade das pesquisas e publicações. A cooperação com as instituições experientes e especializadas acelera o crescimento da pesquisa e da publicação.

- **Nº de estudantes que integram os projetos de investigação:** permite saber o grau de envolvimento dos estudantes no processo de investigação que é uma das

particularidades de qualquer IES. É um indicador de baixo custo, é tecnicamente viável, sem ambiguidade e não conduz a comportamentos disfuncionais.

Para o objetivo de **melhorar a qualidade do ensino** temos os seguintes indicadores:

- **Atualidade dos planos curriculares:** a FEUON tem autonomia para atualizar os planos curriculares e deste modo conseguir acompanhar as necessidades formativas. É um indicador de indução, pois a atualização dos planos curriculares permite melhorar a prestação em termos de lecionação e consequentemente contribuir para a melhoria da qualidade do ensino. É um indicador de baixo custo, é tecnicamente viável e no entanto, contém alguma ambiguidade.

- **Acessibilidade dos conteúdos:** quanto mais diversificada e disponível estiver o material de apoio à formação e pesquisa, maior será o seu contributo no cumprimento da missão. Portanto, torna-se necessário saber até que ponto são acessíveis os conteúdos. É um indicador de resultado, pois depende da organização interna, da integração dos sistemas de informação na instituição, do investimento em tecnologias de informação e materiais de apoio e da motivação dos professores para elaborar o material de apoio. Esta medida é de baixo custo, é tecnicamente viável, embora seja um pouco subjetivo.

- **% de professores a baixo de média:** em cada semestre é realizado um processo de avaliação dos docentes, através de uma ficha individual de avaliação dos docentes no qual, os alunos preenchem vários campos e podem fazer comentários sobre o que acham de um determinado professor. Caso se verifique a existência de professores com uma apreciação geral baixa pelos alunos, estes devem merecer uma atenção especial por parte da direção, de modos a não comprometer a qualidade do ensino. Neste caso, estamos diante de um indicador de indução, pois contribuí para a qualidade do ensino. Este indicador é tecnicamente viável, de baixo custo e não contém ambiguidades.

Tabela 5 - Perspetiva de Utilização de Recursos

Perspetiva de Utilização de Recursos		
Objetivos	Indicadores	Ações
Assegurar as fontes de receitas e o uso eficiente dos recursos	% de variação de receitas; % de variação dos custos totais; Custos com a investigação; Custos com o ensino.	Manter um bom nível de receitas com o Estado, com o pós-laboral e outras fontes de receitas, bem como possíveis doações; Assegurar a qualidade dos equipamentos quer na compra quanto no cumprimento do prazo para a manutenção; Analisar os custos relevantes com a investigação e o ensino e confrontar com os respetivos benefícios.

Fonte: Elaboração própria

Para o objetivo de **assegurar as fontes de receitas e o uso eficiente dos recursos** temos os seguintes indicadores:

- **% de variação de receitas:** qualquer instituição precisa de meios financeiros para o seu funcionamento. A FEOUN sendo uma instituição pública sem fins lucrativos que financeiramente depende basicamente do Estado, poderá ver as suas receitas a variarem de acordo com a variação das receitas públicas. Daí a necessidade de se prestar atenção a este pormenor no processo orçamental a fim de se ajustar as despesas futuras e a possível mudança da forma de financiamento da instituição. A execução deste indicador é de baixo custo, é tecnicamente viável e de baixa ambiguidade.

- **% de variação dos custos totais:** trata-se de um indicador de resultado, pois a variação dos custos depende dos processos. A melhoria nos processos tende a uma redução nos custos com o mesmo nível de atividades. Os custos totais podem variar com a variação dos processos. É uma medida que não é custosa, é tecnicamente viável, é de baixa ambiguidade e não conduz a comportamentos disfuncionais.

- **Custos com a investigação e custos com o ensino:** o ensino e a investigação são os dois eixos fundamentais das IES e as despesas alocadas a elas podem revelar o investimento que é feito em cada uma das áreas e, consequentemente permite entender a

quantidade e a qualidade do retorno que se tem nessas áreas. Portanto, trata-se de um indicador de indução. Esta medida é de baixo custo, é viável tecnicamente e não contém ambiguidade.

Tabela 6 - Perspetiva dos Stakeholders

Perspetiva dos Stakeholders		
Objetivos	Indicadores	Ações
Melhorar a empregabilidade dos graduados	Nº de ofertas de emprego; % dos graduados empregados.	Promover o entrosamento entre a faculdade e as empresas; Divulgar a qualidade dos professores, estudantes e ex-estudantes da faculdade; Desenvolver o espírito empreendedor aos estudantes; Identificar as necessidades formativas nas áreas de economia e gestão.
Reduzir o abandono da instituição	Nº de reclamações recorrentes; % de estudantes reprovados; Nº de transferências da instituição; Nº de transferências para a instituição.	Aprimorar o processo de seleção e potenciar os estudantes selecionados, através de palestras e manuais que os ajudem a mudar de atitude; Investigar as reais causas de transferências da instituição; Assegurar a existência de justiça e um nível adequado de rigor no processo de avaliação; Estreitar laços entre a direção da faculdade e a associação dos estudantes e este último com cada estudante.
Contribuir para o desenvolvimento sustentável	Nº de atividades extraescolares relevantes.	Detetar problemas económico-sociais ao nível regional e nacional e abordar o tema no âmbito científico a fim de propor soluções; Envolver os estudantes e professores nas atividades extraescolares.

Fonte: Elaboração própria

Para o objetivo de **melhorar a empregabilidade dos graduados** temos os seguintes indicadores:

- **Nº de ofertas de emprego:** a FEUON tem sido solicitada por algumas entidades empregadoras no sentido de terem no seu quadro do pessoal, alunos provenientes da sua instituição. O aumento ou diminuição de ofertas de emprego aos alunos da instituição teria como uma das causas, a reputação que a instituição tem ao nível local. Um outro aspeto que pode influenciar este indicador é a relação que a faculdade tem com as empresas. Neste caso, estamos diante de um indicador de resultado. A medida é de baixo custo, é tecnicamente viável, não induz a comportamentos disfuncionais e não é ambígua.

- **% dos graduados empregados:** para se ter a ideia da empregabilidade dos graduados é necessário estreitar a ligação entre a instituição e os ex-estudantes. É uma medida de resultados. A sua execução é ligeiramente custosa, é tecnicamente viável e não tem ambiguidade.

Para o objetivo de **reduzir o abandono da instituição** temos os seguintes indicadores:

- **Nº de reclamações recorrentes:** é importante recolher informações sobre o que desconforta os alunos, que são atualmente, o “principal produto” da instituição. Quando estes reclamam sobre um assunto repetidamente, este assunto deve merecer algum tratamento ponderado. Este indicador é de resultados, pois as reclamações advêm de falhas nos processos e na aprendizagem e crescimento. A informação para se tratar esta métrica pode vir da secretaria geral ou da associação dos estudantes e por isso considera-se um indicador de baixo custo. O indicador é tecnicamente viável, não contém ambiguidade e não induz a comportamentos disfuncionais.

- **% de estudantes reprovados:** a FEUON é conhecida ao nível local como uma das mais rigorosas no processo de avaliação. Este rigor contribui para a apreciação dos seus graduados no mercado de trabalho local, mas em contrapartida, pode contribuir para que os alunos troquem a instituição por uma outra. Porém, não se trata de buscar formas de facilitar os alunos. Em verdade, 0% de aprovados ou 0% de reprovados são casos para uma reflexão, isto é, excesso de reprovações ou de aprovações seriam factos para indagações, atendendo a algumas realidades que afetam o ambiente estudantil angolano e as faculdades intelectuais que variam de estudante para estudante. A percentagem de estudantes reprovados pode ser por curso, por disciplina, pode ainda ser ao nível geral e

fazer-se comparação de ano a ano. Este indicador é de indução, pois contribuí para a redução do abandono da instituição e para a qualidade do ensino. Este indicador é tecnicamente viável, é de baixo custo e não contém ambiguidade.

- **Nº de transferências da instituição:** a FEUON tem registado pedidos de transferências da instituição para outras, no entanto, quase que não regista **transferências para a instituição**. Temos, portanto, dois indicadores que se completam. Um aspeto a ser analisado neste ponto seria o facto de a FEUON ser uma instituição pública e é mais fácil um aluno transferir-se da pública para o privado, ao passo que o inverso é quase impossível. Um aspeto a ser analisado é o facto de os alunos das universidades privadas terem maior facilidade de ingressar e poderiam transferir-se para a pública onde podiam reduzir custos com a formação, e em contrapartida arruinar as expectativas do negócio nas universidades privadas. Há também casos de transferência da FEUON para outras unidades orgânicas da UON, mas quase não se verifica o inverso. É uma razão para interrogações e reflexões que não se tiram conclusões tão fáceis. Ocorre-nos dizer que deve-se potenciar os estudantes e analisar as suas motivações para o abandono da faculdade. Estamos diante de indicadores de resultados, pois eles dependem dos processos internos da instituição. São de baixo custo, são tecnicamente viáveis e não contém ambiguidade.

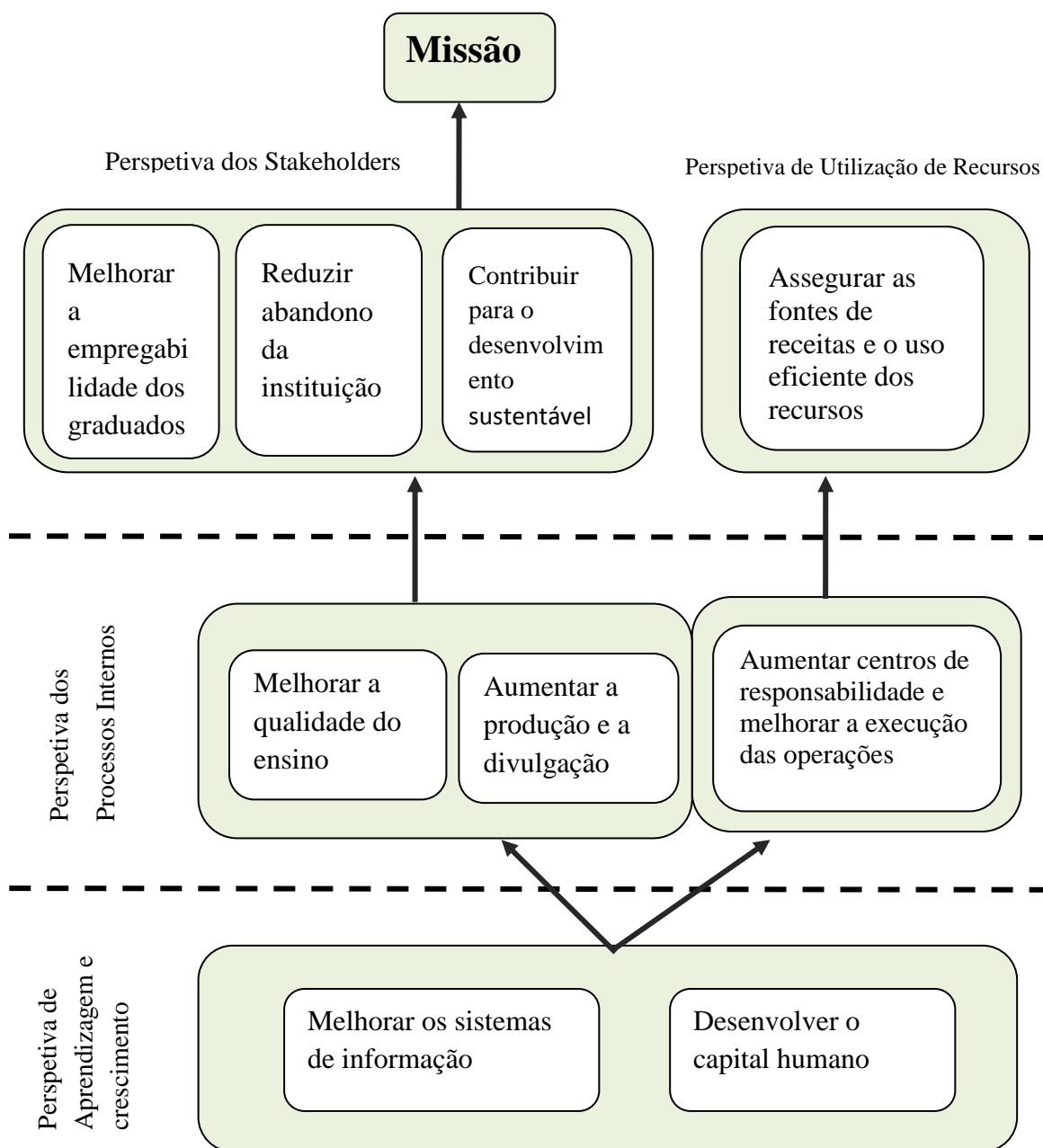
Para o objetivo de **contribuir para o desenvolvimento sustentável** temos o seguinte indicador:

- **Nº de atividades extraescolares relevantes:** a FEOUN tem realizado atividades extraescolares, para o cumprimento da sua missão. Estas atividades precisam ser relevantes e diversificadas, por isso escolhemos este indicador, para induzir ao desenvolvimento sustentável dos alunos e a sociedade em geral, através da cultura, desporto e atividades académico-científica. Este indicador é de baixo custo, é tecnicamente viável e não contém ambiguidade.

4.2. Mapa estratégico

O mapa estratégico para o presente trabalho tem uma estrutura que representa a perspectiva dos “*stakeholders*” e a perspectiva financeira ao mesmo nível. Esta estrutura é proposta por Kaplan e Norton (2004b), e é adotada pela Universidade do Porto.

Figura 6 - Mapa Estratégico



Fonte: Elaboração própria

Embora a estrutura do mapa estratégico mostre duas perspectivas do efeito final das ações estratégicas ao mesmo nível, o fim último da FEUON identifica-se com a perspectiva dos “*stakeholders*”, apesar de ter alguma receita própria para dar cobertura a algumas operações internas, ela é uma instituição pública sem fins lucrativos e tudo que faz é para se cumprir a sua missão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

O objetivo principal desta dissertação foi propor um modelo de BSC que se aplica a uma instituição pública do ensino superior em Angola e, no entanto, considera-se que este objetivo foi atingido. No desdobramento do modelo levou-se em consideração as particularidades internas da instituição e a conjuntura que direta ou indiretamente e de forma positiva ou negativa a influenciam.

A FEUON tem limitações na execução de certas ações, pois está subordinada aos estatutos quer da universidade quer aos do ministério. Por isso, fomos criteriosos na escolha dos objetivos e indicadores, tendo portanto enquadrado no BSC os que competem a FEUON e estão contemplados no seu plano de ações, deixamos de parte as variáveis que ela não controla. Ocorre-nos salientar também que existem outros elementos que afetam o normal funcionamento administrativo e académico da instituição, nas mais diversas formas e criam limitações nas atividades dos professores, alunos e direção, como por exemplo: irregularidades no fornecimento de luz, custo e qualidade das telecomunicações, doenças, entre outros problemas sociais. Estes elementos foram igualmente levados em conta na criação do modelo.

Em relação aos objetivos específicos, foi elaborado um mapa estratégico com os fatores críticos de sucesso e as suas relações de causa-efeito, sendo que, a não concretização de um objetivo neste mapa inviabiliza o cumprimento da missão da instituição que é o fim último desta instituição que é pública e sem fins lucrativos.

Na elaboração do mapa estratégico levou-se em consideração o Plano de Atividades da instituição, bem como a sua missão, visão e valores, e considerou-se também os aspetos estratégicos que norteiam a estratégia de qualquer IES.

O equilíbrio entre as diferentes perspetivas é um requisito fundamental desta ferramenta de gestão e medição de desempenho concebida por Kaplan e Norton, e o mapa estratégico proposto permitiu expressar o foco e o alinhamento entre os objetivos estratégicos entre si e a missão da instituição.

Os objetivos estratégicos que estão intimamente ligados com a missão da FEUON são: melhorar a empregabilidade dos graduados, reduzir o abandono da instituição e contribuir para o desenvolvimento sustentável. Para a concretização dos mesmos é necessário assegurar de antemão um conjunto diversificado de outros objetivos alinhados e interdependentes.

De acordo com Taylor e Baines (2012), as técnicas de gestão não podem ser transferidas simplesmente da empresa para o ensino superior, pois, para serem eficazes, elas precisam de algum grau de refinamento e interpretação. Tratando-se de uma IES pública e sem fins lucrativos, nas relações de causa-efeito, não foram adotadas as perspectivas do BSC originais de Kaplan e Norton introduzidas em 1992, mas sim o modelo ajustado pelos mesmos autores em 2004, onde as perspectivas financeiras e de clientes aparecem ao mesmo nível no mapa estratégico, mas a perspectiva dos clientes recebe o foco final, pois esta está intimamente ligada à missão.

No presente estudo a designação da perspectiva dos clientes foi alterada para perspectiva dos “*stakeholders*”. Até certo ponto podia também ser perspectiva dos alunos, mas a missão da FEUON não passa apenas em satisfazer os interesses dos alunos, mas igualmente a de contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Na eventualidade de se implementar o BSC deve-se criar uma equipe multidisciplinar capaz de aprimorar as ações a serem executadas, evitando deste modo erros internos de implementação do modelo.

O BSC tem sido adotado por várias IES de elevada reputação ao nível internacional e tem contribuído no alinhamento entre a missão, visão e os objetivos estratégicos, através de uma série de indicadores e deste modo contribuir para o melhor desempenho académico, como foi descrito por Al-Hosaini e Sofian (2015), Taylor e Baines (2012) e Sudirman (2012).

Antecipamos que a FEUON terá ganhos na sua gestão se adotar o BSC.

5.2 Limitações do estudo

O presente estudo contém algumas limitações, sobre as quais poderão recair algumas dúvidas e críticas.

A primeira limitação deste estudo consiste em não poder implementar o modelo proposto e assim poder comprovar as suas contribuições na gestão da instituição, tal como descrito na revisão da literatura.

Outra limitação tem a ver com o facto de não se poder estabelecer metas nas ações a serem efetuadas para a concretização dos objetivos estratégicos propostos no BSC.

5.3 Sugestões para as investigações futuras

Pode-se realizar um estudo sobre a adoção e as possíveis razões da não adoção do modelo de BSC nas organizações situadas em Angola, através de entrevistas e/ou questionários para a recolha de dados que, ao serem submetidos a uma análise estatística, permitiriam comprovar a hipótese de questões científicas levantadas.

Será também interessante estudar em organizações que adotaram o sistema de gestão e avaliação de desempenho baseado em BSC, a diferença entre o que está estabelecido teoricamente como o cronograma de implementação do modelo e as etapas que foram cumpridas na prática para a sua implementação, e as razões que determinam estas diferenças.

6. BIBLIOGRAFIA

Al-Hosaini, F. F. e Sofian, S. (2015), “A review of Balanced Scorecard framework in higher education institution (HEIs)”, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 5 No. 1, pp. 26-35

Asan, S. S. e Tanyas, M. (2007), “Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for strategic management”, *The case of higher education, Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18, No. 9, pp.999-1014

Bertucci, J. L. O. (2008), *Metodologia Básica Para Elaboração de trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC)*, Editora Atlas S.A., São Paulo

Carleton University (2010), “Carleton Planning Framework”, *Strategic Planning Guide For Administrative Support Units*, <http://carleton.ca/finance-admin/wp-content/uploads/Planning-Guide20102011.pdf>

Carvalho, P. (2012), “Evolução e crescimento do ensino superior em Angola”, *Revista Angolana de Sociologia*, pp. 51-58

CTT – Correio de Portugal, S.A., “Relatório e Contas 2014”.

Cruz, O. E. M. (2014), “Balanced scorecard no Instituto Superior Politécnico Jean Piaget de Benguela”: *Uma aplicação*. Tese de mestrado em Ciências Empresariais. Instituto Superior de Economia e gestão – Universidade técnica de Lisboa, Lisboa. pp. 42

Decreto n7/09 de 12 de Maio do Conselho de Ministros, publicado no Diário da República nº 87, I Série

Decreto nº 90/09 de 15 de Dezembro do Conselho de Ministros, publicado no Diário da República nº 237, I Série

Decreto-Lei nº 44530, de 21 de Agosto de 1962, publicado no Diário do Governo nº 191, I Série

Epstien, M. J. e Manzoni, J. F., “The Balanced Scorecard and Tableau de Bord”: global perspective on translating strategy into action, *The European Institute of Business Administration*.

Ferreira, A. (2009), “Sistemas de medição do desempenho e o Balanced Scorecard”, 300-331. Major, M. J. e Vieira, R., in *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*, Escolar Editora, Lisboa

Kaplan, R. S. (2001), “Strategic performance measurement and management in nonprofit organization”, *John Wiley & Sons, Inc.* pp. 353-370

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992), “*The Balanced Scorecard*”, *Measuring that drive performance*, *Harvard Business Review*, , Vol.70, PP.71-79

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review* (Janeiro – Fevereiro): 75-85

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001), “The strategy focused organization”, *Soundview Executive Book Summaries*, Vol. 23

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004a), “Strategy Maps” – *Converting intangible assets into tangible outcomes*, *Harvard Business School Press*, PP. 27-35

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004b), *Strategy Maps*” Converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R. S. (2010), “Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard”, *Harvard Business School*

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2006), *Alinhamento*, Elsevier Editora Ltda.

Kariozen, W. (2014), “Missions and strategies of polish universities in context of Balanced scorecard implementation”, *A comparative analysis*, *Electronic International Interdisciplinary Conference*, pp.1-5

Neely, A., Adams, C. e Kennerley, M. (2002), *The performance prism: The scorecard for measuring and managing busuness success*, FT Prentice-Hall

Niven, P. R. (2003), *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*, John Wiley & Sons, Inc.

Plano de Ação da Faculdade de Economia 2015 / 2019

Reis, H. e Rodrigues, J. (2014), *Controlo de Gestão*, Ao encontro da eficiência, 2ª Ed., Escolar Editora, Lisboa.

Russo, J (2015), *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*, 6ª Ed. Lições Técnicas, Lda., Lisboa.

Salas, J. C. e López, J. G. (2005), “Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios”, *propuesta de un cuadro de mando integral*, *Auditoría Pública* nº 35, pp. 55-72

Secretaria do Estado do Ensino Superior (2005) – *Grupo Técnico Para a Implementação das Linhas Mestres Para a Melhoria da Gestão do Subsistema do Ensino Superior*,
http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Angola/Angola_Linhas_mestras_Subsistema_Ensino_Superior.pdf

Spitzer, D. (2007), *Transforming performance measurement*, Amacom

Sudirman, I. (2012), “Implementing Balanced Scorecard in higher education management”, *Case study: Hasanuddin University of Indonesia*, *Internacional Journal of Business and Science*, Vol. 3 – No. 18, pp.199-204

Taylor, J. e Baines, C. (2012), “Performance management in UK universities”: *implementing the Balanced Scorecard*, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 34, No. 2, pp. 111-124

UC San Diego, *Balanced Scorecard*, Regents of the University of California, 2015.
<http://blink.ucsd.edu/sponsor/OSI/opa/bsc.html#How-does-UC-San-Diego-use-the-B>

Universidade do Porto (2015), *Plano Estratégico U.Porto 2020*, Versão para discussão pública, Setembro.

Yin, R. K. (2015), “Estudo de caso”: *planeamento e métodos*. 5ª Ed. Porto Alegre, pp. 290

Wang, X. (2010), “Performance measurement in universities”, *Managerial perspective, university of Twenty*.

Wisniewski, M. e Dickson, A. (2001), “Measuring performance in Dumfries and Galloway Constabulary with the Balanced Scorecard”, *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 52, No. 10, pp. 1057-1066